Gestion de projets Axée sur les Résultats (GAR)

Programme « Initiative Nationale du Développement Humain »

INDH

août 2005

VISIT…

LANZAROTE
Caliente.com

Introduction

Ce document sur la **« Gestion de projets Axée sur les résultats »,** est le produit d'un travail participatif d'environ 17 cadres associatifs/VES et administartifs (VES) représentant des associations et des administrations de la région de Azrou.

Une grande partie du coté théorique de la formation a été accompagné par des applications assimilatrices dont la majorité ont porté sur un exemple choisi parmi les exemples d'application par les groupes des participantes (ts). La participation de la plupart d'entre eux à la réflexion et l'application des concepts à travers les techniques et les outils, a enrichi le contenu des séances de la formation ; l'approche participative adoptée ayant encouragé et renforcé l'implication de tous. Pour continuer dans le même esprit de l'approche participative, le travail du groupe sur l'exemple choisi, accompagne ce présent aide-mémoire.

Approche participative adoptée pendant la formation

- Les participants **mènent et animent** leur formation durant tous les ateliers ;
- Les participants **préparent et développent leur(s) apprentissage(s) et découverte** à partir des exercices participatifs ;
- Les participants sont totalement **impliqués et actifs** dans la réussite de la formation en appliquant les méthodes, techniques et outils de la « Gestion de projets axée sur les résultats » auprès de leurs institutions et en temps réel sur le terrain et avec leurs groupes cibles ;
- Démarches internes des participants sont **respectées** et **valorisées** (valeurs, coutumes et pratiques socio-culturelles, savoir et savoir-faire) et le **rythme** du développement de la formation est **accepté.**
- La promotion de **la participation de chacun de nous**, quelles que soient sa formation et ses expériences antérieures. Chacun de nous peut exprimer ses opinions et **prendre part aux décisions** ;
- L'apprentissage et la formation sont **réciproques** entre les participants et le formateur/animateur. - Echanges à **deux sens** d'informations, de savoirs et de savoir-faire. L'expérience n'est jamais **perdue**, même en cas d'échec ;
- Le formateur **anime** avec les participants, **oriente et complète** les informations ;
- Les documents (concepts et outils) de la formation **sont préparés** par les participants en fonction des résultats des ateliers et des données collectées pendant toute la durée de la formation ;
- L'Approche Participative demande **suffisamment de temps** ;

Abderrahim AMRAOUI Tél : 212 (0) 74369813
Animateur et conseiller en développement aamraoui@canada..com / amraouiabderrahim@menara.ma

I-1- Qu'est-ce que la Gestion de projets Axée sur les Résultats « GAR »?

Un **projet** est un ensemble de des actions planifiées qui visent à atteindre un objectif dans un délai, dans un espace et dans cadre budgétaire donné.

L'appelation « *Gestion de projets Axée sur les Résultats* » contient trois éléments clès pour comprendre son sens: Gestion ; Axée ; Résultats.

Essayons d'explorer les définitions de chacun de ces termes.

Gestion

Le terme gérer signifie en général :

a- Vouloir atteindre un objectif/des objectifs ;
b- Choisir une stratégie (meilleure façon de faire) pour atteindre l'objectif/les objectifs ;
c- Mettre en œuvre (utiliser) les moyens (ressources) humains, matériels et financiers, pour atteindre l'objectif (les objectifs) ;
d- Mesurer l'atteinte de l'objectif (des objectifs) et du résultat (des résultats) en mettant en place et effectuant un suivi-évaluation continu pour mesurer les rendements et gérer les risques.
e- Communiquer pour prendre des décisions futures.

Résultat

Il est une étape de changement descriptible et mesurable sur le chemin qui mène à un objectif (ce que l'on veut).

Le résultat dépend de la réalisation de l'activité.
L'activité ne peut pas avoir lieu si on ne la fait pas

Axée

Ce terme signifie que tout le travail du management est basé sur et orienté vers les résultats. Dans ce cas, ce qui compte réellement et essentiellement dans un projet, est le résultat escompté sur lesquels il est axé.

Le terme **Gestion** peut être entendue donc en tant que « mise en œuvre des ressources d'un projet en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés (ce que l'on veut) à travers des résultas obtenus (ce que l'on peut concrètement) dans le cadre d'une stratégie déterminée, suivis et évalués continûment (système de mesure de rendement) pour mesurer les rendements et gérer les risques ; et communiqués pour la prise des décisions futures.(re-planification)

I-2- A quoi sert le GAR ?

La « *Gestion de projets Axée sur les Résultats* » permet à l'association de :

La raison d'être de l'association est sa **mission** : Pour quoi l'association est créée. Par sa mission, l'association se diffère du reste des associations. La mission de l'association ne change pas avec le temps. Par sa mission, l'association assure sa cohésion. Ce qui permet à ses membres de se rassembler autour d'un concept unificateur et motivant.

- Avoir une vision claire de sa raison d'être et de ses objectifs, et de savoir dans quelle mesure elle réussit à les atteindre ;
- Permet à l'association de planifier son travail en s'appuyant sur un ensemble d'objectifs, d'activités, d'extrants, de résultats et de mesures clairement définis.
- Permet à l'association de prévoir et gérer les hypothèses/risques
- Et surtout de communiquer les données utilisée sur le rendement et, par conséquent à prendre des décisions futures

En outre, la « GAR » est une méthode qui permet à l'association de :
- contribuer au choix d'un projet qui soit pertinent, correspondant aux problèmes effectifs des bénéficiaires ;
- assurer l'efficacité d'un projet basé sur de bons choix stratégiques, avec une programmation rigoureuse et dont les résultats sont vérifiables ;
- garantir que le projet soit réaliste et durable : dont les activités et tâches correspondent aux capacités et disponibilités réelles de ses acteurs, qui tienne réellement compte des contraintes extérieures et des risques et impondérables/imprévisible et dont la durabilité des impacts et/ou la poursuite soient garanties.

Au dessus de tout, la « GAR» est une approche, c'est-à-dire une pratique qu'il faudrait adopter dans tout le travail associatif et de développement que l'association et ses acteurs locaux partenaires mènent. C'est pour cela que le montage et le management Axée sur les Résultats ne peut être pertinemment pratiquée et utilisée qu'en respectant certains principes et considérant quelques préalables.

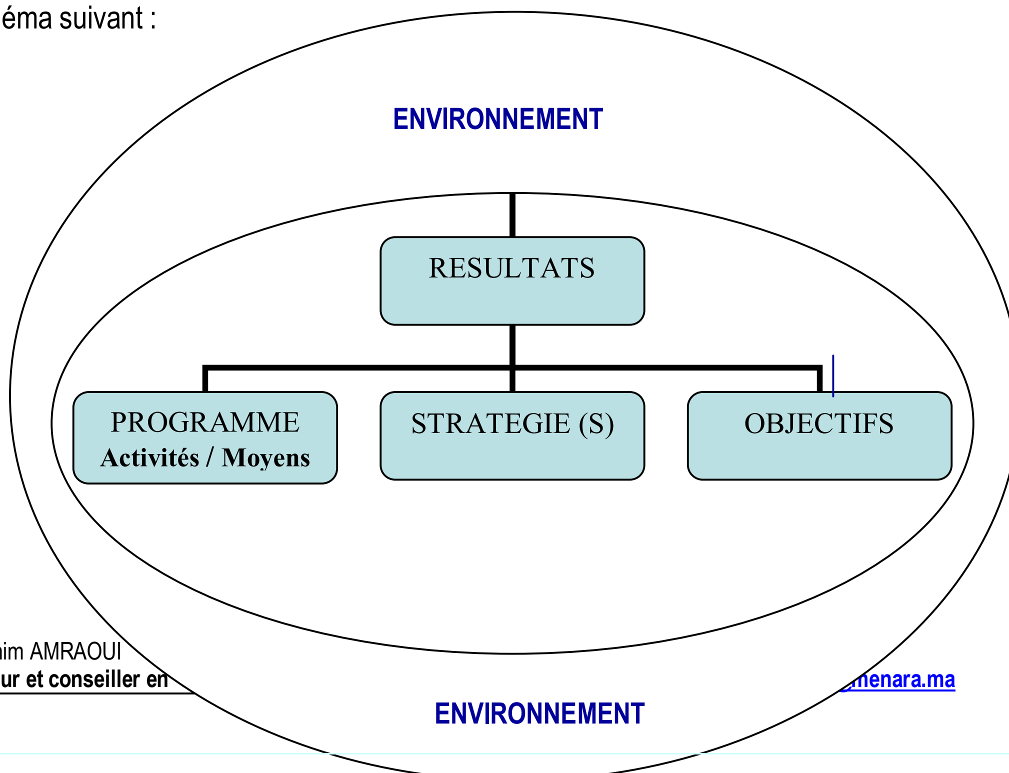
I-3- Principes de base du GAR

1) LE MPAR S'INSCRIT DANS UN CYCLE DE VIE

Le cycle de vie d'un projet commence en général par l'identification-planficiation et fini par l'évaluation/re-identification-replanification en passant par l'exécution et suivi-évalaution continu .

2) LE RESULTAT EST LE NOYAU DURE DE LA « GAR »

C'est pour cela que la GAR est axée sur les résultats. Tout le travail de gestion est orienté vers les résultats. Ce principe devrait être entièrement respecté et observé. Nous pourrions l'illustrer dans le schéma suivant :



Comme figurant dans le schéma, le projet avec le reste de ses composantes, tourne autour des résultats durant tout son cheminement. Les activités, et leurs moyens, les stratégies et les objectifs.

3) TOUS LES ACTEURS SONT CONCERNES

- La participation de tous les acteurs (groupes cibles, intervenants locaux, intervenants externes) doit être active depuis le début jusqu'à la fin (Cycle de vie du projet) ;
- Toutes les catégories des groupes cibles doivent participer (hommes, femmes, jeunes, enfants…les lettrés, les analphabètes, les marginalisées…)
- Les intervenants externes (associations, animateurs et techniciens, CR, élus…) participent autant (sinon d'avantage) aux projets des groupes cibles qu'inversement ;
- Implication active des groupes cibles et des intervenants extérieurs dans toutes les décisions liées au projet ;

II- Conditions préalables à la GAR

La méthode de la « *Gestion de projets Axée sur les Résultats* » intervient dans un environnement mobile où trois existences s'entrelacent et se croisent. Il s'agit d'abord, du contexte général dans le cadre duquel l'association intervient. Puis, il y a l'association elle-même qui a une identité et une histoire. Et il s'agit à la fin, du/des projet/s de l'association. Il est donc indispensable de s'assurer que:

- L'institution responsable du projet est clairement identifiée
- L'objet de la planification (le projet) est clairement identifié
- Le contexte national dans lequel le projet va évoluer est connu et accepté
- Il est fondamental d'avoir la participation et le soutien constants et harmonisés de l'ensemble des acteurs concernés
- Tous les niveaux doivent se reconnaître dans la méthode de la « GAR ». Ils doivent en être conscients et engagés envers les résultats
- Il est nécessaire de consacrer des ressources importantes à tous les niveaux et dans tous les groupes.
- La patience et la persévérance sont indispensables dans tous le processus de la « GA R ».

Abderrahim AMRAOUI Tél : 212 (0) 74369813
Animateur et conseiller en développement aamraoui@canada..com / amraouiabderrahim@menara.ma

III- Trois (3) phases de la « GAR »

On ne pourrait pas parler de la Gestion proprement dite d'un projet/programme si l'on ne parcourt pas trois phases en s'arrêtant tant que nécessaire à chaque étapes à l'intérieur de chaque phase.

III1- Phase I: Identification et planification

Cette phase est constituée des étapes suivantes qui sont réparties en deux groupes :

A- un groupe qui consiste à identifier et analyser les situations problématiques défavorables exprimées et pressenties (problèmes, besoins, populations-groupes-cibles…) et identifier, proposer des solutions favorables comme changements désirés ;

B- un groupe qui consiste à analyser et choisir des stratégies d'intervention, qui feront objets de la planification et de la programmation.

A- Identification

Etape I : Identification des problèmes et des besoins

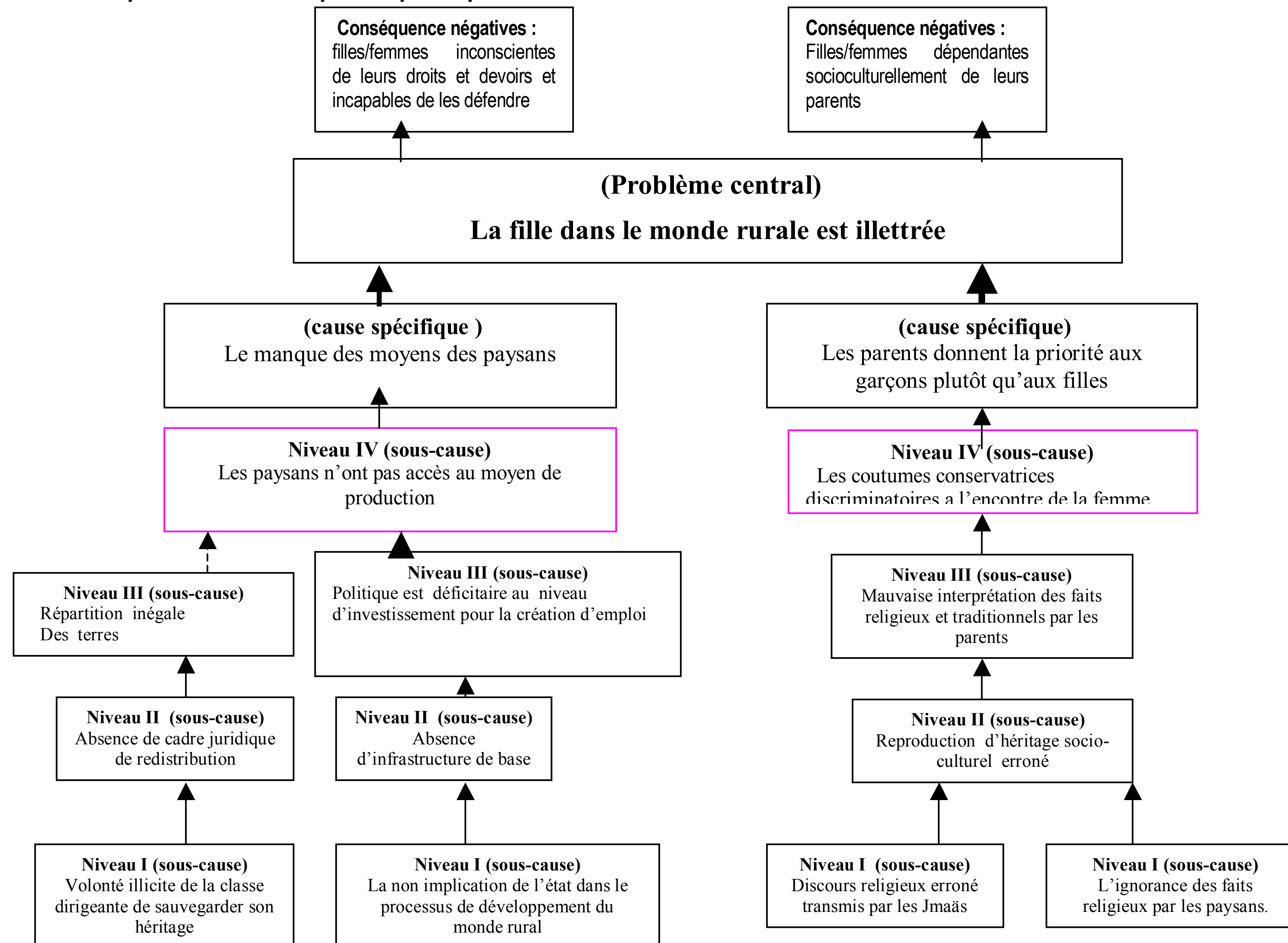
L'intervention d'un projet vise l'instauration d'un changement. Il faudrait s'assurer si le changement est possible et si les solutions proposées sont pertinentes ; c'est-à-dire qu'elles remplacent une situation défavorable existante. C'est pourquoi, il faudrait identifier cette situation négative et l'analyser en présence de tous les acteurs concernés (bien sûre s'il est possible). Pour ce faire, plusieurs outils sont proposés ici, et qui sont inspirés de la méthode de la planification d'interventions par objectif **(PIPO)** ; à savoir l'arbre à problèmes. Pour être pertinent, cet outil a été adapté à la **GAR**. L'analyse des problèmes se fait à **sept niveaux**. On commence d'abord, par l'identification du problème central. Vient après l'analyse des causes et des sous-causes de ce problème central. On a donc le **niveau des causes spécifiques d'une part et les niveaux IV, III, II et I** d'autre part. Il reste un **septième niveau** qui correspond aux conséquences négatives du problème central. Il est situé au dessus (au sommet) du problème central. L'analyse pourrait aller au-delà de ces sept niveaux. On parlera donc d'autres causes et conséquences qui constitueront le contexte défavorable dans lequel le problème central, ses causes et ses conséquences prennent racines.

Dans l'arbre à problèmes, l'on observe les règles suivantes :

- Le problème central est assez précis (quel est la situation négative ? qui ? où ?) qu'il constitue le point de départ vers l'identification et l'analyse des sous-problèmes. En outre, le problème central constitue en général le problème (ou le besoin) prioritaires aux yeux des acteurs locaux concernés, notamment les groupes cibles-bénéficiaires.
- Pour chaque problème, il faut se donner le temps pour identifier toutes les causes de ce problème (avec tous les acteurs et sur le terrain)
- Poser la question « pourquoi » pour préciser les causes,
- Il ne faut pas sauter des causes, des étapes,…
- Les problèmes doivent être caractérisés **de façon précise (Qui ? Quoi ? Où ? combien ?)**
- Il faut s'interroger sur les « enchaînements **»** les plus solides **(est-ce que la cause est une cause réelle et possible ?)**

Abderrahim AMRAOUI
Animateur et conseiller en développement
Tél : 212 (0) 74369813
aamraoui@canada..com / amraouiabderrahim@menara.ma

Exemple d'arbre à problèmes utilisé par les participants à l'atelier :



Etape II : Analyse des acteurs et Identification des bénéficiaires

L'analyse des acteurs exige d'abord l'implication de tous les acteurs concernés (dans la région, par les problèmes…). Leur analyse consiste à les citer selon leurs catégories, les diagnostiquer selon leurs domaines d'intervention, leurs compétences et leurs apports. Le terme acteurs inclut les groupes cibles, les bénéficiaires et les intervenants.

D'habitude le problème central préoccupe la plupart des acteurs concernés. Il y a donc des acteurs/responsables institutionnels (instances locales, services techniques, délégations des ministères…) et des acteurs groupes-cibles futures bénéficiaires du changement qui se produirait. C'est indispensable que tous ces acteurs soient d'accord que le problème central est réel et, en plus les préoccupe. Il faudrait alors passer à l'analyse de chacun d'eux en étant (si possible) tous présents. C'est un processus efficace qui permettra d'identifier les futurs acteurs/partenaires/intervenant et connaître leurs dispositions à contribuer à la résolution du problème central. Ci-après est proposée une grille d'analyse des acteurs qui accompagnera tout le processus d'analyse des problèmes et de proposition de solutions éventuelles.

ANALYSE DES ACTEURS							
Acteurs	**Problème central**	**Attentes par rapport au projet et/ou objectif central**	**Craintes par rapport au projet**	**Points forts**	**Points faibles**	**Disponibilité de l'acteur +++ : Grande/ ++ : Moyenne + : faible / 0 : Néant**	
						Temps	**Financement**
ONG X	Non scolarisation de la fille rurale	Renforcement institutionnel et plaidoyer des associations féminines	ONG X craint de ne pas agir sur les vraies causes	Le savoir-faire Expérience dans le renforcement institutionnelle	La difficulté de chercher du financement pour des projets en dehors de la programmation	+++ :	+
Association Z	La fille rurale est illettrée	Alphabétiser la fille dans le monde rurale	Les acteurs ont peur que l'association Z ne soit pas crédible aux yeux des paysans	Bonne capacité de gestion Membre de l'association Z issus du monde rurale Implantation de l'ass. Z dans une zone rurale	L'association Z n'a pas une expérience solide dan le domaine de l'éducation et l'alphabétisation	++	+
Les filles / femmes rurales	La majorité de nous sont analphabètes	Nous voudrions être capable au moins, de lire, écrire et calculer	Les familles des filles/femmes refuseront le projet	Les filles /femmes sont motivées et intéressées	Les filles /femmes ne sont pas libres à prendre des décisions les concernant	+++	0

Abderrahim AMRAOUI Tél : 212 (0) 74369813
Animateur et conseiller en développement aamraoui@canada..com / amraouiabderrahim@menara.ma

II-1- Identification des bénéficiaires/groupe-cibles

L'identification des groupes-cibles bénéficiaires est un processus important. Etant donné qu'ils font partie intégrante de la planification du projet, leur identification doit être plus précise et explicite.

En général, l'on distingue quatre types de bénéficiaires :

- **Groupes-cibles** qui désigne le type et la catégorie de l'ensemble de la population ciblée par l'association et/ou son/ses projet/s. Dans notre exemple de l'arbre à problème, le groupe-cible peut être l'ensemble de paysans ciblés dans le monde rural.

- **Bénéficiaires directs :** se sont les bénéficiaires à qui le projet de l'association profite directement. Ils sont les ciblés du projet. En général, les bénéficiaires directs font partie des groupes-cibles. Dans notre exemple, les filles /femmes rurales sont des bénéficiaires des changement éventuel à apporter par le projet à proposer

- **Bénéficiaires indirects:** se sont des bénéficiaires à qui le projet profite mais d'une façon indirecte, de par leur lien avec les bénéficiaires directs**.** Ils font partie des groupes-cibles. Les bénéficiaires indirects peuvent être **:**
  - **Positifs** qui acceptent le projet et/ou en tire profit positif comme les familles des filles /femmes dans notre exemples.
  - **Négatifs** qui refusent le projet et/ou en subissent des retombées. Ici, les paysans (comme Jmâa) dans notre exemple peut être un bénéficiaire indirect négatif.

L'on donne une grande importance au bénéficiaires directs ; puisque ce type de bénéficiaires qui est, à l'origine, le plus touché directement par le problème central et ses causes, et il est donc le type de bénéficiaires directs des changements (résultats et objectifs) à apporter par le projet éventuel.

Pour identifier les bénéficiaires, les règles suivantes sont à respecter :

Définir la catégorie des bénéficiaires : femmes ? filles ? hommes ? enfants ? etc.
Définir leur nombre : combien sont-ils
Définir leur situation socio-économique : Où (zone, ville, région…) ? pauvres ? vulnérables ? paysans? citadins ? analphabètes ? etc.

Dans notre exemple,

La catégorie des bénéficiaires directs : jeunes filles ?

Nombre : à définir en fonction des statistiques disponibles et en fonction des activités et des résultats à déterminer.

Situation socio-économique : rurales, analphabètes.

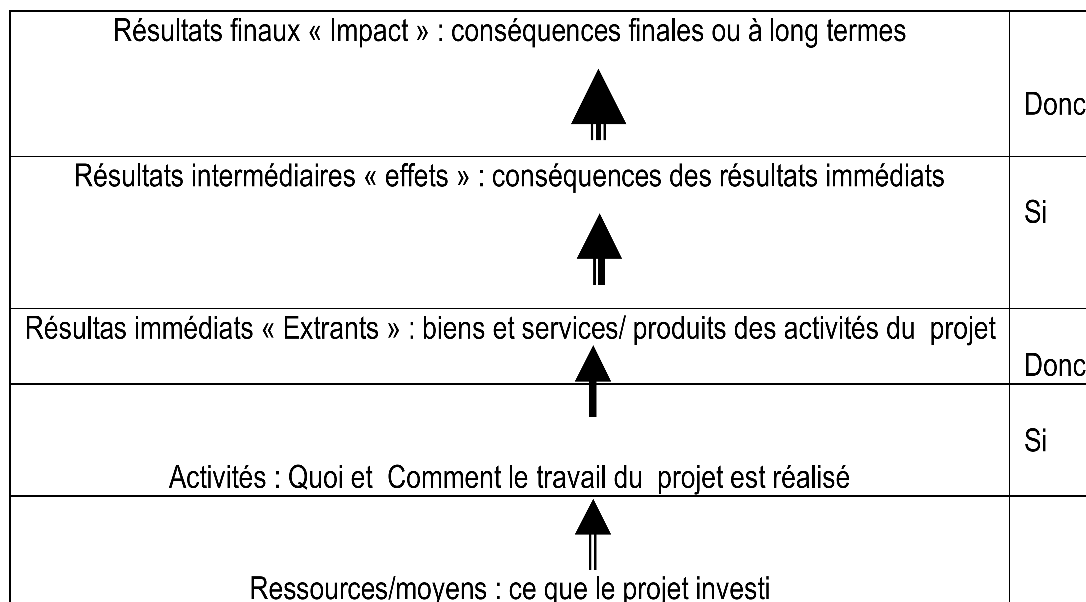
B-1- Planification

Etape III : Définition du cadre de rendement : objectifs et des résultats et leur chaîne

Un **cadre de rendement** est un ensemble de changements concrets (résultats) obtenus dans le temps et dans un enchaînement solide exprimé dans une relation de causalité. Le cadre de rendement est exprimé par une « chaîne de résultats » comme le présente le schéma suivant :

La **planification** n'est pas la prévision. Celle-ci consiste à deviner l'avenir d'une manière passive.
Par contre, la planification consiste à créer l'événement/projet dans le présent pour le faire dans le futur. C'est l'avenir des décisions prises dans le présent.

Chaîne de résultats



Résultats finaux « Impact » : conséquences finales ou à long termes	Donc
Résultats intermédiaires « effets » : conséquences des résultats immédiats	Si
Résultas immédiats « Extrants » : biens et services/ produits des activités du projet	Donc
Activités : Quoi et Comment le travail du projet est réalisé	Si
Ressources/moyens : ce que le projet investi	

La définition d'un cadre de rendement passe d'abords par l'identification des solutions alternatives possibles qui soient pertinentes par rapport à la situation défavorable initiale que l'on veut changer :

- Analyse stratégique et choix stratégiques des alternatives possibles des objectifs et des résultats ; en proposant des solutions qui remplaceront les problèmes et répondront aux besoins exprimés et pressentis, il faudrait analyser chaque solution et discuter sa chance de réussite ou d'échec, en prenant **en considération les critères suivants :**

- **Faisabilité de la solution :** est-ce qu'il est possible de la faire ?
- **Acteurs concernés par la solution :** Qui, parmi les acteurs/intervenants concernés puissent la faire ?
- **Moyens et ressources** humains, matériels, financiers, techniques et organisationnels disponibles.
- **Niveau de la Priorité de la stratégie**
- **Degré de la difficulté de la stratégie**

Rappelons que le choix d'une stratégie correspond au choix d'un objectif spécifique avec toutes ses composantes chacune à son niveau. Une stratégie est donc l'ensemble des niveaux (moyens, activités, résultats) qui mène à l'objectif spécifique. Quand il y a plus d'un objectif spécifique choisi, l'on parle, dans ce cas, de plusieurs stratégies ou d'une **« stratégie composite »**

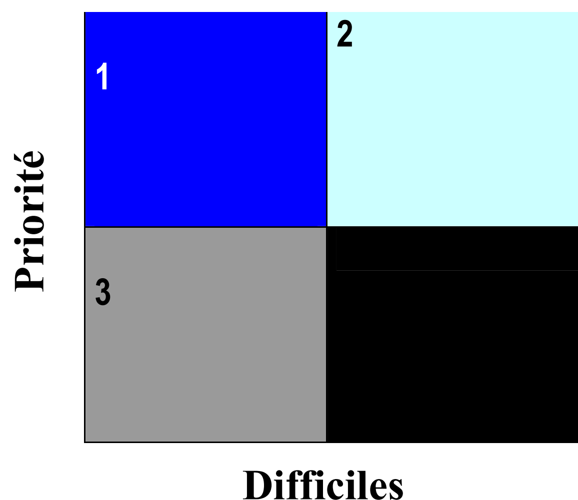
L'on propose pour l'analyse et le choix stratégiques un outil qui vient en complément et en suite méthodique à l'outil d'arbre à problèmes. Il s'agit ici de **<u>l'arbre à résultats</u>**. L'utilisation de cet outil facilite l'identification, l'analyse et le choix des solutions proposées en réponses aux problèmes. Ces solutions représentent les objectifs et les résultats escomptés.

En général ; l'arbre à résultats se focalise, comme l'arbre à problème, sur **sept niveaux** dont six niveaux vers le bas et un niveau au dessus du **niveau I**. l'on trouve donc la correspondance entre les niveaux des deux arbres : Il y a **l'objectif global**. **Il y les objectifs spécifiques**. **Le niveau IV** correspond aux **résultats « effets »,** Le **niveau III** correspond aux **résultas immédiats « extrants ».** Le **niveau II**

Abderrahim AMRAOUI Tél : 212 (0) 74369813
Animateur et conseiller en développement aamraoui@canada..com / amraouiabderrahim@menara.ma

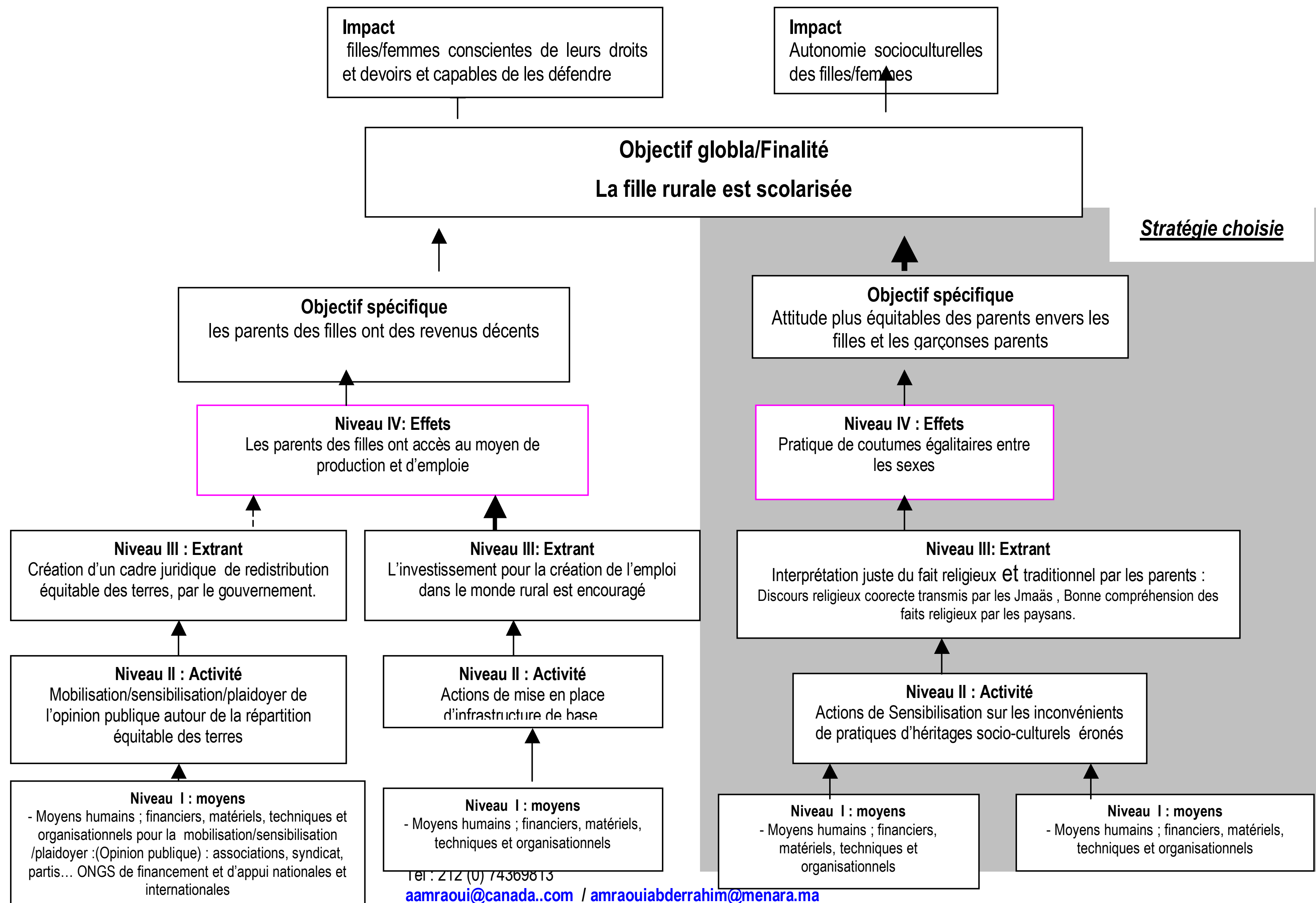
correspond aux **activités** et le **niveau I** correspond **aux moyens/ressources**. Le **septième niveau** qui se situe au dessus du niveau de l'objectif global correspond **aux résultats d'impact.**

Un outil d'aide aux choix stratégiquex est proposé ici pour compléter l'arbre à résultats et faciliter la prise de décisions. Il s'agit du diagramme suivant :



En général ; les stratégies qui se situent dans la case 1, 2 et 3 sont les plus susceptibles d'être choisies. Mais, il vaut mieux choisir les plus faciles à parcourir pour atteindre les objectifs et les plus prioritaire.

Exemple d'un Arbre à Résultats utilisé par les participants à l'atelier



Tel : 212 (0) 74369813
aamraoui@canada..com / amraouiabderrahim@menara.ma

En situant les solutions à des niveaux on peut préciser de quel type de solution l'on parle ? Ce qui facilite la définition des solutions selon leurs niveaux. Ainsi, les différents niveaux de solution dans **l'arbre à résultats** sont les suivants de bas vers le haut :

Niveau I : correspond aux **moyens et ressources** nécessaires pour effectuer le changement voulu. On les appelle aussi les **intrants**. L'on parle donc ici des moyens et ressources humains, matériels, financiers, techniques et en temps.

Niveau II : correspond aux activités que l'on doit faire pour effectuer le changement voulu. Une activité est définie comme l'ensemble d'opérations agencées visant un but déterminé. Dans une activité, il faut préciser : **Quoi ? Qui la fait ? Pour qui ? Comment ? Quand ? Où ? Pourquoi ?**

Niveau III : correspond aux résultats Immédiats appelés aussi **« extrants ».** Les extrants sont les produits et les services réalisés **immédiatement** après l'utilisation des moyens et ressources et l'exécution des activités. Ils sont concrets et directs.

Niveau IV : correspond aux résultats intermédiaires appelés **« Effets ».** Un **résultat-effet** est la conséquence directe de l'atteinte d'un résultat-extrant ou l'ensemble de résultas-extrants. Un résultat-effet est obtenu quand les groupes-cibles-bénéficiaires ont utilisé et/ou ont réagi aux résultats-extrants. En général, il reflète la transformation dans les situations des groupes-cibles-bénéficiaires (augmentation, amélioration, renforcement…), pendant le projet ou à la fin du projet.

Niveau des objectifs spécifiques : correspond aux objectifs spécifiques. Un objectif spécifique est le changement que l'on veut/désire par rapport à une/des situation/s défavorable/s.

Niveau central: correspond à l'**objectif global** appelé aussi **finalité**. C'est l'objectif de développement auquel l'association veut contribuer avec son/ses action/s à long terme.

Niveau de conséquences positives : ce niveau correspond **aux impact**s qui découlent de l'objectif global/Finalité. Un impact est le résultat durable et soutenable à long terme qui se produit en général après la réalisation du projet. Il reflète le changement final et réel dans la vie de la population-cible-bénéficiaire après l'atteinte de plusieurs **résultats « effets ».**

Etape IV- Définition des indicateurs et élaboration de cadre de mesure de rendement :

Un cadre de mesure de rendement se constitue des éléments suivants :

IV-1- Un indicateur est un signe quantitatif et/ou qualitatif que l'on peut facilement OBSERVER et MESURER pour mesurer et comparer l'exécution d'une action de développement. Il décrit un caractéristique ou un changement observable et mesurable concernant l'obtention d'un résultat/objectif ; et évolue dans le temps.

Il faudrait définir des indicateurs pour chaque **niveau dans la chaîne des résultats** (Impact, Effet et extrant).

Un indicateur n'est pas un **but en soi**. Il est seulement un **outil de suivi.**

L'ensemble des indicateurs constitue un **TABLEAU DE BORD PARLANT.** Pour cela, il faudrait les identifier dès la phase d'identification et de planification, les utiliser en les confrontant et les comparant les uns aux autres pendant la phase d'exécution du projet et son suivi.

Abderrahim AMRAOUI Tél : 212 (0) 74369813
Animateur et conseiller en développement aamraoui@canada..com / amraouiabderrahim@menara.ma

a- TYPES D'INDICATEURS

- Indicateurs techniques qui permettent de suivre l'évolution technique dans l'action comme les formations, les savoir-faire techniques…
- Indicateurs économiques qui permettent de suivre l'évolution économique dans l'action comme les revenus, les crédits, la commercialisation..
- Indicateurs de fonctionnement ou d'organisation, qui permettent de suivre l'évolution organisationnelle et de la capacité de gestion de l'action
- Indicateurs d'impact social qui permettent de suivre les effets positifs de l'action sur les bénéficiaires et leur environnement.

Les indicateurs pourraient être :

Quantitatifs : nombre de, fréquence de, taux/pourcentage de, ration de…
Qualitatifs : présence de, niveau de qualité de…

b- COMMENT ELABORER DES INDICATEURS DE RENDEMENT ?

D'abords, bien formuler les objectifs et les résultats :
- Clarté = aucune interprétation
- Formulation dans un lien **de causalité**

Ensuite, élaborer une liste d'indicateurs possibles

Et évaluer chaque indicateur selon des critères :

Indicateur clair et simple : information disponible et facile à collecter et analyser
Indicateur mesurable : permet-il de mesurer le résultat avec précision (quantité, qualité…)
Indicateur pertinent : reste-il cohérent dans le temps
Indicateur comparable : est-ce que l'on peut le comparer facilement dans le temps et avec d'autres indicateurs
Indicateur représentatif : permet de la décomposition selon le sexe, l'âge…

Enfin, sélectionner les indicateurs valables et les valider en concertation avec tous les acteurs

IV-2- Une source de vérification est un support d'informations, où l'on puisse trouver l'indicateur. C'est donc un moyen d'information qui permet de vérifier les indicateurs. Une source de vérification peut être des supports d'informations audio, visuels des documents physiques et informatiques. L'observation directe constitue aussi une source de vérification dans le sens où il permet d'observer l'évolution des indicateurs sur le terrain.

IV-3- Les méthodes de collection des indicateurs :

il y a plusieurs méthodes et techniques de collecte d'informations qui pourraient être utilisés pour recueillir les indicateurs de mesure des résultats comme la RAAP (Recherche et Animation Accélérée Participative) utilisée notamment dans le monde rural avec des groupes cibles analphabètes, la ODCP (Observation Directe et Communication Participative) utilisée autant dans le monde rural que dans le monde citadin.

Abderrahim AMRAOUI Tél : 212 (0) 74369813
Animateur et conseiller en développement aamraoui@canada..com / amraouiabderrahim@menara.ma

Mais on pourrait utiliser des techniques et des outils simples comme :

- **Cadre logique :** Résultats des Objectifs et des activités, intrants (Moyens), hypothèses et risques
- **Fiches de suivi** par bénéficiaires et par domaines d'activités
- **Fiches de suivi comptable :** Budget prévisionnel/budget réellement disponible, dépenses périodique/dépenses totales/solde)

IV-4- Calendrier de collecte d'informations : (mensuel, trimestriel, semestriel, annuel..)

IV-5- Définir les responsabilités : qui s'occupe de collecte ou d'analyse d'informations ou des prises des décisions ?

L'ensemble de ces quatre éléments de mesure de rendement constitue ce que l'on appelle Un cadre de mesure de rendement.

Etape V : Détermination des hypothèses et analyse des risques

La gestion **des hypothèses et des risques** est un processus important dans la « GAR ». Ainsi on pourrait élaborer des stratégies pour éviter et réduire les risques, comme réaffecter ou réorienter le projet pour atténuer les retombées des éventuels risques.

Les hypothèses et les risques sont des conditions critiques qui sont importantes pour la réussite du projet, mais qui ne sont pas maîtrisables par le projet.

Formuler les conditions critiques, c'est prévoir les **hypothèses** (conditions positives externe qui sont importantes dans l'atteinte des résultats du projet) et les **Risques** (facteurs négatifs externe qui affecte la bonne atteinte des résultats du projet), qui ne sont pas, pourtant contrôlables par le projet.

Les hypothèses et les risques peuvent être aussi **internes au projet**. Pour ce faire, ils sont en général contrôlables. C'est pour cela qu'ils ne constituent pas réellement des conditions critiques.

En général les risques sont des **indicateurs de l'absence des hypothèses**. Chaque fois que l'on détermine la présence d'une hypothèse pour la bonne réussite du projet, il faudrait analyser le risque qu'elle implique s'elle est absente. C'est pour cela que l'on parle des **indicateurs de risque.**

Le risque doit être analysé en prenant en considération les niveaux qui correspondent aux étapes des résultats. Le risque est faible pendant le passage de l'activité à l'extrant. Il est moyen pendant le passage de l'extrant à l'effet et élevé pendant le passage à l'impact. Aux niveaux de l'effet et de l'impact l'obtention des résultats est de plus en plus générale et moins sûre. Les risques par conséquent deviennent de plus en plus critiques.

Il faudrait donc définir pour chaque niveau de résultats les hypothèses et les risques éventuels.

B-2- Programmation

Etape VI : Programmer les activités, les intrants et les responsabilités

Avec la programmation, on est plus dans le concret et le détail. On descend plus au terrain et observe la réalité de notre environnement pour voir clair. On l'appelle aussi la **planification opérationnelle.**

La programmation est La mise ne œuvre, en détail de toutes les activités/actions à réaliser pour atteindre l'objectif.

La programmation concerne plus les activités prévues. Elle consiste à les organiser en détail **: les moyens, les méthodes/procédures et l'enchaînement des opérations dans le temps.**

L'objectif de la programmation consiste à préparer dans ses détails, l'exécution du projet : moyens, méthodes, temps et responsable.

VI-1 : Quatre (4) Etapes de la programmation opérationnelle?

1. **Etablir une liste :**

- les phases du projet
- les activités de chaque phase
- le temps prévu pour les activités
- le matériel nécessaire,
- les dépenses et recettes,
- les personnes responsables de activités

2. **définir les procédures (règles et mesures pour la bonne marche des activités) :**

- préciser toutes les opérations,
- donner l'ordre dans lequel elles doivent être faites
- choisir une façon facile de contrôle de leur réalisation.

3. **Etablir des tableaux de programmation :**

- calendrier/programme/plan d'action. (voir exemple A)
- budget prévisionnel (annuel). (voir exemple B)
- plan de trésorier (mensuel). (voir exemple C)

4. **Définir les responsabilités**

- postes (fonctions, tâches, statuts…)
- organigramme (organisation hiérarchique des postes)

Voici des exemples des tableaux/outils qui aident à élaborer la programmation d'un projet, mais aussi qui permettent de mener à bien la réalisation de ses activités et d'assurer une bonne gestion.

A. Plan annuel d'opérations/Plan d'action

Objectif spécifique I :														
Résultat.1														
	Ressources	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Responsables
Activités1.1.	Humaines Financier Matérielles													
A.1.2.	H F M													
A..1.3.	H M F													
Objectif spécifique II														
Résultat. 2														
A..2.1.	Humaines Financier Matérielles													
A.2.2.	H F M													

B. Budget

Apports Rubriques	Apport ONG local	Apport Bénéficiaires	Autres apports locaux		Apports externes		Totaux	%
I- Conception/Identification terrain								
II- Acquisition/construction								
III- Equipement et matériel								
IV- Personnel local								
V- Déplacement et séjour								
VI- Fonctionnement								
VII- Evaluation et audit								
Total								
%								

C. Plan de trésorier mensuel

Les activités	Mois de janvier		
	Budget prévu	Dépenses	Soldes
A.1.1.			
A.1.2.			
A..1.3.			

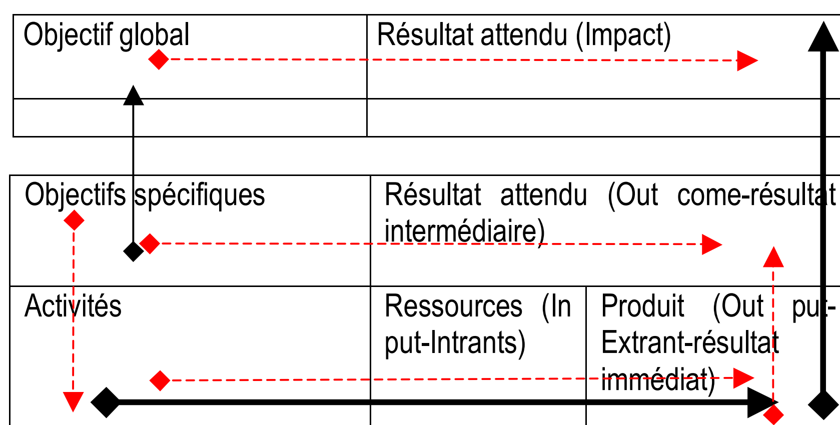
Les activités	Mois de février			
A.1.1.	Solde reporté (janvier)	Budget prévu	Dépenses	Soldes
A.1.2.				
A.1.4.				
A.2.2.				

Abderrahim AMRAOUI Tél : 212 (0) 74369813
Animateur et conseiller en développement aamraoui@canada..com / amraouiabderrahim@menara.ma

III-2- Phase II: Elaboration/formulation Logique d'intervention

La chaîne des résultats exprime les rendements du projet. C'est une logique d'intervention planifiée en tenant compte du cheminement logique, cohérent et dynamique présenté dans le cadre suivant

Dynamique interne de la matrice de la logique d'intervention de la « GAR »



Cette dynamique pourrait être lue de la façon suivante : On veut atteindre **l'objectif global** à travers de **l'objectif spécifique**. Donc on réalise des **activités** grâce aux **ressources** disponibles. Les activités produiront **des résultats immédiats « extrants »** qui permettront d'effectuer effectivement le **changement « effet »** ; grâce à la **réaction et l'utilisation des bénéficiaires de ces « extrants »**. Si l'on atteint effectivement l'« effets », c'est que l'objectif spécifique que l'on voulait, est atteint. L'objectif spécifique, à son tour contribue à l'atteinte de l'objectif global/Finalité qui enfin permettra le **changement positif/impact** dans la situation et les conditions de la population cible.

Avec l'objectif spécifique on veut/désire le changement. Avec le résultat -notamment « effet »-, on peut effectivement le changement.

Les résultats « extrants », « effets » et « impacts » reflètent le vrai changement. Ils sont **les résultats de développement.**

Les activités et les moyens pour les réaliser, sont des **facteurs opérationnels.**

Tandis que les objectifs reflètent ce que l'on veut et désire atteindre comme changements.

La relation **« qui est une relation de cause à effet »** entre ces différents éléments constituent une **logique d'intervention que** nous pourrions appeler **« Cadre logique d'intervention »** exprimant l'intervention du projet de façon cohérente, systématique et logique.

Etape VII : Elaboration de la Matrice du Cadre Logique (MCL)

Pour **pouvoir observer et utiliser** la dynamique créée entre ces éléments du cadre logique et leur synergie ; on utilise une **matrice de planification** où entre en synergie les objectifs désirés, les résultats de développement, les activités et leurs moyens/ressources, les indicateurs définis et leurs sources de vérification et les hypothèses et les risques.

Il est à signaler ici que les objectifs et les résultats doivent être bien formulés pour qu'ils soient plus clairs et précis. En général, l'objectif global s'exprime en **« contribution à »,** alors que l'objectif spécifique et les résultats doivent être **SMART**:

Spécifique : quel domaine/nature spécifique de changement ? Quels bénéficiaires ? où ?
Mesurable : chiffré/combien ?
Atteignable : on peut le réaliser
Réaliste : solution cohérente et pertinente par rapport à la réalité défavorable à changer
Temporel : s'inscrit dans le temps : Quand ou jusqu'à quand ? Peut-il être atteint dans la durée du projet ?

Le tableau suivant est un exemple de la **matrice d'un cadre logique « MCL »** :

Finalité ou Objectif global de développement	**Résultats attendus (Impacts)**	Indicateurs de rendement	Sources de vérification	Hypothèse/Risques
Contribuer à la scolarisation de La fille rurale	Autonomie socioculturelle des filles/femmes Filles/femmes conscientes de leurs droits et devoirs et capables de les défendre	+ Nombre de femmes ayant de positions claires et solides vis-à-vis de leur environnement socio-culturel + degré de renforcement « empowerment » des femmes	Rapports d'évaluations Observation directe	+ Le projet est renforcé par d'autres projets d'autres acteurs intervenant dans la région les filles/femmes et leurs parents acceptent les changements effectués par le projet et les soutiennent

Objectifs spécifiques	**Résultat attendu (Out comes-résultat intermédiaires/ « effets»)**				
1-A la fin du projet, Les attitude de X paysans seront plus équitables en vers les sexes quant à la scolarisation.	1- Les pratiques de coutumes par X paysans auraient été égalitaires entre leurs filles et leurs garçons		+ Taux de scolarisation des filles par rapport aux garçons + Degré de changement des pratiques socio-culturelles des paysans en faveur des femmes	Rapports d'évaluation et de suivi Observation directe Statistiques	+ collaboration effective des délégations et des instances gouvernementales compétentes + les filles rurales sont motivées les parents des filles acceptent le projet et l'appuient.
Activités	**Ressources (In puts-Intrants)**	**Produits (Out puts-Extrants-résultatsimmédiats)**			
1-1- Organisation de X séances et deX campagnes de sensibilisation destinées aux paysans ; sur les inconvénients de pratiques d'héritages socio-culturels erronés	- Moyens humains ; financiers, matériels, techniques et organisationnels	Interprétation juste du fait religieux et traditionnel par X parents : Discours religieux correcte transmis par les Jmaäs , Bonne compréhension des faits religieux par les paysans.	+ Nombre des parents ayant assisté aux séances de sensibilisation et touchés par les campagnes + Degré de compréhension des contenus des séances et des campagnes par les parents	Listes des participants aux séances de sensibilisation Rapports des campagnes et des séances de sensibilisation Observation directe	Les partenaires disposent de tous les moyens nécessaires Engagement continu de tous les partenaires concernés La population paysanne accepte le projet
					Conditions préalables Acceptation du projet par le gouvernement, notamment les instances compétentes (collaboration effective)

Cette matrice est complétée à partir des éléments de réflexion d'indentification d'analyse et de choix stratégiques effectuée au niveau de l'arbre à résultats. Normalement l'arbre à résultats devrait nous permettre de remplir cette matrice du cadre logique.

Etape VII : Ecriture du projet (Fiche du projet)

L'écriture du projet est une étape très importante, dans le sens où il capitalise toutes les décisions qui ont été prises durant la première et la deuxième phase de la ***« GAR ».*** Il s'agit de développer un littérature autour du projet en reprenant et détaillant toutes les informations nécessaire susceptibles de donner une vision très claire de :

- mandat du projet (sa raison d'être);
- solution proposées : leur pertinence, leur faisabilité et leur viabilité
- système et modalités d'exécution, de suivi et évaluation du projet
- Budgétisation du projet et système de sa gestion financière
- Acceptation du projet par les groupes cibles de la base…

Une fiche du projet est, par ailleurs :

- Un moyen/outil de présentation du projet
- Un moyen/outil de recherche des fonds (financement)
- Un moyen/outil de suivi

Modèle d'une fiche de projet (voir annexe canevas en arabe)

Identification de l'association

1- Nom de l'association

2- Organigramme de l'association et nombre de membres

3- Nombre et fonctions des permanents

4- Moyens matériels et financiers de l'association

5- Coordonnées de l'institution
Adresse :

Téléphone : Fax :
E-mail :

Objectifs et réalisations de l'institution

1- Objectifs de l'association (selon ses statuts)

2- Réalisations de l'association au cours des deux dernières années

Projets ou actions	Description succincte du contenu et résultats	Période de réalisation	Catégories des bénéficiaires directs

Abderrahim AMRAOUI Tél : 212 (0) 74369813
Animateur et conseiller en développement aamraoui@canada..com / amraouiabderrahim@menara.ma

Résumé du projet

1- Titre du projet

2- Localisation du projet

3- Les bénéficiaires du projet

- Bénéficiaires directs :
- Bénéficiaires indirects :

4- La durée du projet

- La date de démarrage du projet
- La date de fin du projet

5- Financement

- Le budget total :
- Le financement demandé :
- L'apport de l'association :

6- Les partenaires du projet et leurs coordonnées (s'il y en a)

7- La (s) personne (s) responsable (s) à contacter

- **Nom et prénom :**
- **Fonction :**
- **Coordonnées :**

Abderrahim AMRAOUI Tél : 212 (0) 74369813
Animateur et conseiller en développement aamraoui@canada..com / amraouiabderrahim@menara.ma

Description du projet :

1 . Intitulé

- Utiliser des mots–clés indiquant : action, bénéficiaires, lieu, objectif

2. Localisation

- Région, ville, quartier/douar

3. historique du projet

- Comment le projet a émergé ? (d'où, de qui, de quelle expérience antérieure vient le projet ?)

4. Bénéficiaires

- Directs, indirects ; combien, quelles « catégories » précises (sexe, classe sociale,..) ;
- Autres détails

5. Acteurs responsables

- Leurs objectifs, expériences, moyens humains et matériels, financiers… (l'institution responsable du projet, d'autres partenaires du projet -s'il y en a-)

6. Exposé de la problématique abordée par le projet

- Situations actuelles qui justifient le projet/Les problèmes auxquels le projet se propose d'apporter des solutions (Préciser l'élément central des problèmes « problème central », aller au fonds de la problématique, démontrer que les problèmes sont effectifs en se basant sur les résultats d'enquêtes, les statistiques et les informations acquises lors d'entretiens ou par observation directe…)

7. Buts, objectifs, résultats, activités projetées et indicateurs (matrice cadre logique)

Objectif global : But

- Il doit constituer une REPONSE directe à la situation et/ou problème central.

Objectifs spécifiques:

- situations futures que le projet veut ATTEINDRE.

Résultats escomptés:

- Changements concrets que le projet peut ATTEINDRE
- Résultats par objectif spécifique.

Activités projetées :

- ce que le projet va FAIRE pour atteindre les résultats
- activités par résultats.

Indicateurs de résultat et d'impact social et leurs sources de vérification

- Ils mesurent le degré d'atteinte des résultats.
- Ils démontrent le changement du comportement des bénéficiaires du projet.
  - Ils sont liés aux objectifs,

Abderrahim AMRAOUI Tél : 212 (0) 74369813
Animateur et conseiller en développement aamraoui@canada..com / amraouiabderrahim@menara.ma

- Ils sont possibles à mesurer,
- Ils sont vérifiables de façon objective.

8. Hypothèses et risques

voir (matrice cadre logique)

9. Echéancier d'exécution des activités

- *Calendrier des activités*

Voir (calendrier)

10. Ressources humaines et moyens matériels nécessaires pour la réalisation du projet

- Liste des moyens nécessaires pour réaliser les activités.
- Ressources/moyens par activités

Voir (calendrier et cadre logique)

11. Budget chiffré à partir des ressources/moyens nécessaires

voir (budget)

12. Viabilité et durabilité

- Prouver que le projet est «faisable, réaliste et efficace » (pourquoi et comment).
- Prouver que le projet aura un impact durable et/ou sera lui-même durable (comment).
- Parler des différents types de viabilité et de durabilité (technique, financière, institutionnelle, socioculturelle,…).

13.Système et modalités de suivi et d'évaluation

- Comment s'effectuer le suivi-évaluation (utilisation des indicateurs)
- Les responsables du suivi-évaluation (organismes, personnes locales, intervenants extérieurs,…)
- Comment les bénéficiaires seront-ils impliqués dans le suivi-évaluation.

Abderrahim AMRAOUI Tél : 212 (0) 74369813
Animateur et conseiller en développement aamraoui@canada..com / amraouiabderrahim@menara.ma

III-3- Phase III: Suivi et évaluation des rendements et des risques

Programmer tout le processus du suivi et toutes les démarches de l'évaluation, consiste à se poser la question suivante : **comment allons-nous faire pour accompagner le cheminement de la réalisation du projet?**

Quand on est en pleine exécution de notre action, on a tendance à oublier de s'arrêter et de voir où l'on va. Le **suivi continu** et, ponctuellement, **l'évaluatio**n sont des moments d'arrêt et de réflexion quant à l'exécution du projet et la réalisation de ses résultats et objectifs.

Qu'est-ce que c'est un suivi participatif ?

C'est un processus interne continu de **collecte et de traitement d'informations.**

Au fur et à mesure que la réalisation du projet avance, les informations qui y sont liées se produisent et nous indiquent le niveau de son exécution. Mais il faudrait prévoir ces informations (ce qui fait l'objet de la programmation) et les chercher (ce qui justifie l'utilité de la pratique du suivi).

A quoi sert le suivi ?

- **Adapter** le projet aux circonstances de son environnement en :

+ repérant des anomalies en cours d'exécution. Le suivi, alors est **un moyen de contrôle** des prévisions par rapport aux réalisations **;**
+ apportant des corrections à la gestion de l'action et des **réorientations** techniques**.** Ce qui fait du suivi **un moyen de gestion ;**
+ complétant l'étude et **approfondissant** des connaissances du milieu.

Comment doit être un suivi participatif ?

léger : Il ne doit pas exiger beaucoup de temps et d'argent
Ciblé : déterminer clairement les informations qu'il faut connaître et suivre et choisir quelques indicateurs pour les exprimer
Concerté : Il faut que le plus grands nombre possible d'acteurs participent au suivi et le comprennent

Il doit combiner **le quantitatif et le qualitatif :** les informations quantitatives et qualitatives se complètent ;
Le plus important est **l'IMPLICATION** des acteurs de BASE dans le dispositif de suivi, à savoir la recherche des indicateurs, la pratique du suivi et l'analyse des situations à travers la **restitution.**

Qu'est-ce qu'une évaluation ?

Un processus plus **complet et en profondeur** d'analyse de l'action et de ses résultats.

A quoi sert l'évaluation ?

Elle sert à apprécier si l'action est vraiment adaptée aux objectifs, si les objectifs ont été atteints, s'ils sont toujours pertinents, réalistes… ; en assurant une fonction de :

Appui à la gestion interne, en analysant le passé et orienter le future (recommandations/programmation)
Contrôle financier de la réalisation des actions

Abderrahim AMRAOUI Tél : 212 (0) 74369813
Animateur et conseiller en développement aamraoui@canada..com / amraouiabderrahim@menara.ma

Quels sont les types d'évaluation ?

Evaluation externe où l'évaluateur est un autre acteur externe (hors le projet).

Evaluation interne/Evaluation participative/Auto-évaluation : c'est une évaluation faite par l'association responsable du projet, en impliquant les bénéficiaires et les autres acteurs du projet.

Evaluation mixte : où l'évaluation externe et l'évaluation interne sont combinées.

Comment doit être une évaluation participative?

- **Négociée** entre les différents acteurs concernés
- **Se mettre d'accord sur :** le type, les objectifs, le calendrier et la méthodologie…

Etape VIII : Collecte d'information sur le rendement et les risques et prise de décision

Si le suivi-évalaution est un processus continu de collecte et de traitement d'informations, il devrait davantage être axé sur les résultats. En général le suivi doit prendre en considération le cadre de mesure de rendement déjà élaboré et programmé. Les informations collectées doivent permettre d'analyser les niveaux d'exécution des résultats en rapport avec les quatre éléments suivants qui font parties intégrantes d'un projet/programme :

- Résultats par rapport à la programmation/ressources/activités : est-ce que les activités et les moyens ont-ils permis d'atteindre les résultats escomptés **« efficience »**
- Résultats par rapport aux objectifs : est-ce que les résultats ont-ils favorisé l'obtention des objectifs **« efficacité » ?**
- Résultats par rapport à la stratégie : est-ce que la stratégie choisie a-t-elle permis d'atteindre concrètement les résultats et les objectifs **« pertinence »**
- Résultats par rapports aux hypothèses/risques : est-ce que l'environnement (écologique, institutionnel, organisationnel, politique…) du projet a-t-il favorisé et/ou favorise sa réussite ?

Le travail de collecte et d'analyse d'informations et de données sur les rendements « Résultats » n'est pas la dernière chose. Il faudrait en plus, rendre compte de tout ce travail pour prendre des **décisions futures.** C'est pour cela qu'un **rapport sur le rendement** est une étape indispensable.

Etape IX : Elaboration des rapports sur le rendement

Il s'agit de **rassembler et de présenter** les informations liées au travail de suivi et d'évaluation, et **d'en tirer des propositions pour l'avenir**

Il doit avoir des priorités axées sur les résultats en faisant le lien entre les résultats, les objectifs, la stratégie et les activités et l'information sur l'utilisation des ressources

Abderrahim AMRAOUI Tél : 212 (0) 74369813
Animateur et conseiller en développement aamraoui@canada..com / amraouiabderrahim@menara.ma

Un rapport sur le rendement sert à :

- **Communiquer** les informations et les données collectées et analysé et les **utiliser** pour **la prise de décision et la gestion** du projet…
… (Sur la programmation, sur la stratégie, sur les objectifs)

Exemple d'un plan de rapport

Introduction : de quoi s'agit-il ?

1- Résumé des résultats du suivi-évaluation

2- Rapport du suivi-évaluation :

2-i- Condition dans lesquelles le suivi-évaluation a été fait : Qui a fait le suivi-évaluation ? pour quel objectif ? quelles méthodes ? quelle durée ? Autres ?

2-i- Le projet :
Objectifs, stratégie, programmation, résultats.

Relation entre ces divers éléments :
résultats-objectifs,
Résultats-activités et moyens (intrants),
Résultats-stratégie,
Résultats-hypothèses et risques **(environnement)**
Stratégie-objectifs

3- Points forts, points faibles

4- Recommandations

Conclusions : suggestions et propositions

ANNEXES

Abderrahim AMRAOUI Tél : 212 (0) 74369813
Animateur et conseiller en développement aamraoui@canada..com / amraouiabderrahim@menara.ma

Annexe Modèle de la fiche du projet en arabe

مفاهيم أساسية لكتابة مشروع

تحديد ووصف المشروع

1. تسمية المشروع

- يجب أن يتبين من خلال تسمية المشروع :نوع النشاط، فئة المستفيدين،موقع المشروع وهدفه

2. الموقع

- الناحية، المدينة، الحي/الدوار

3.تاريخ المشروع

- متى برزت فكرة المشروع؟ من كان وراءها؟ هل استنبطت من تجربة سابقة: ماهي؟ إعط بعض المعلومات عن هده التجربة؟)

4. المستفيدون

- المباشرون، غير المباشرين، عددهم، فئاتهم (الجنس، الطبقة اللاإجتماعية،...)
- تفاصيل أخرى

5. الفاعلون المسؤولون عن المشروع

- أهدافهم، تجاربهم، إمكانياتهم البشرية والمادية والمالية... (الجمعية المسؤولة عن المشروع، شركاء آخرون في المشروع – في حالة وجودهم –)

6. عرض الإشكالية التي من أجلها ظهر المشروع

- الحالة الراهنة التي تبرر المشروع/ المشاكل التي يتوخى المشروع حلها (تحديد العنصر الأساسي في المشاكل "المشكل الرئيسي"، الحديث عن عمق الإشكالية، إثبات أن المشاكل حقيقية وذلك بالاعتماد على نتائج الأبحاث والإحصائيات والمعلومات التي تم الحصول عليها أثناء الإستجوابات والمعاينة المباشرة...)

7. الهدف العام، الأهداف الخاصة، النتائج، الأنشطة

7-1. الهدف العام

- يجب أن يكون حلا مباشرا للحالة الراهنة والمشكل الرئيسي

7-2. الأهداف الخاصة

- الحالات المستقبلية المرغوب في الوصول إليها عن طريق المشروع

7-3. النتائج المتوخاة

- النتائج التي يراد تحقيقها عن طريق المشروع
  - النتائج تكون أكثر تفصيلا من الأهداف الخاصة : ذكر الأرقام، المدة...
  - يستحسن ذكر جميع النتائج الخاصة بكل هدف على حدة

7-4. الأنشطة

- كل ما يراد إنجازه من أعمال في إطار المشروع من أجل تحقيق النتائج
  - يستحسن ذكر جميع الأنشطة الخاصة بكل نتيجة على حدة

7-5-مؤشرات النتائج والأثر الاجتماعي:

- المؤشرات تساعد على قياس درجة تحقيق النتائج

Abderrahim AMRAOUI Tél : 212 (0) 74369813
Animateur et conseiller en développement aamraoui@canada..com / amraouiabderrahim@menara.ma

- المؤشرات تبين التغيير في ممارسات المستفيدين
  - المؤشرات ترتبط بالأهداف "العام، الخاصة، النتائج
  - المؤشرات يمكن قياسها
  - المؤشرات يمكن التحقق منها بطريقة موضوعية

8. آجال إنجاز الأنشطة/البرمجة

- جدولة الأنشطة :

9. الوسائل والإمكانات البشرية و المادية الضرورية لإنجاز المشروع

- لائحة الوسائل الضرورية لإنجاز الأنشطة
  - يستحسن ذكر جميع الوسائل الخاصة بكل نشاط على حدة

10. الميزانية

الوسائل الضرورية	الكمية	ثمن الوحدة	الثمن الكلي	مساهمة الفاعلين			
				الفاعل أ	الفاعل ب	الفاعل ج	الفاعل د

11. إمكانية تحقيق المشروع واستمراريته

- إثبات أن المشروع ممكن تحقيقه وواقعي ومجد (لماذا وكيف؟)
- إثبات أن المشروع سيكون له أثر وفوائد مستديمة أو أن المشروع في حد داته سيبقى مستمرا (كيف؟)
- دكر مدى جدوى وفاعلية المشروع من الناحية التقنية،المالية، المؤسساتية، الاجتماعية...)

- *12كيفيات المتابعة والتقويم*

12. 1 -مؤشرات النتائج والأثر الاجتماعي:

- المؤشرات تساعد على قياس درجة تحقيق النتائج
- المؤشرات تبين التغيير في ممارسات المستفيدين
  - المؤشرات ترتبط بالأهداف "العام، الخاصة، النتائج
  - المؤشرات يمكن قياسها
  - المؤشرات يمكن التحقق منها بطريقة موضوعية

12. 2- كيفية المتابعة والتقويم

- صف كيف ستتم عملية المتابعة والتقويم
- ذكر المسؤولين عن المتابعة والتقويم (مؤسسات، أشخاص محليون، خبراء خارجيون...)
- ذكر كيفية إدماج المستفيدين في عملية المتابعة والتقويم

Abderrahim AMRAOUI Tél : 212 (0) 74369813
Animateur et conseiller en développement aamraoui@canada..com / amraouiabderrahim@menara.ma